Оглавление:

Введение

1. Понятие и виды планирования в организации
2. Текущее планирование в организации
3. Модели текущего планирования

Заключение

Список литературы

# Введение

Целью данной работы является изучение текущего планирования в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить понятие и виды планирования в организации;

- определить понятие и содержание текущего планирования;

Актуальность темы обусловлена тем, что любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно распределения ресурсов, координации деятельности между отдельными подразделениями, координации с внешней средой (рынком), создания эффективной внутренней структуры, контроля за деятельностью, развития организации в будущем и т.п.

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

В зависимости от направленности, характера решаемых задач и длительности планового периода различают три вида планирования:

1. стратегическое, перспективное (долгосрочное) планирование (от 3 до 10 лет);
2. среднесрочное планирование (от 1 года до 3 лет);
3. текущее, краткосрочное планирование (до 1 года).

В данной работе рассматривается в основном текущее планирование организации, находящее воплощение в краткосрочных и оперативных планах, в которых увязываются все направления деятельности организации и ее подразделений на предстоящий период.

# Понятие и виды планирования в организации

Планирование – “одна из функций управления, представляющая собой процесс выбора целей организации и путей их достижения”[[1]](#footnote-1), то есть функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Планирование, по сути, это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. То есть, посредством планирования руководство организации стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех ее членов.

В управлении планирование занимает основное место, воплощая в себе организующее начало всего процесса реализации целей организации.

Сущность планирования состоит в обосновании целей и способов их достижения на основе выявления комплекса задач и работ, а также определения эффективных методов и способов, ресурсов всех видов, необходимых для выполнения этих задач и установления их взаимодействия.

Впервые общие принципы планирования сформулированы А. Файолем. В качестве основных принципов планирования выделяют – принцип единства, принцип участия, принцип непрерывности, принцип гибкости и принцип точности[[2]](#footnote-2).

Принцип единства заключается в том, что организация - это целостная система, ее составные части должны развиваться в едином направлении, то есть, планы каждого подразделения должны быть связаны с планами всей организации.

Принцип участия означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т.е. процесс планирования должен привлекать всех тех, кого он затрагивает. Планирование основанное на принципе участия называется “парситипативным”.

Принцип непрерывности означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, что необходимо в силу того, что внешняя среда организации неопределенна и изменчива, и, соответственно, фирма должна корректировать и уточнять планы с учетом этих изменений.

Принцип гибкости заключается в обеспечении возможности изменять направленности планов, в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Принцип точности заключается в том, что любой план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только возможна.

Часто к данным принципам добавляют принцип комплексности (зависимость развития организации от комплексной системы плановых показателей - уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов), принцип эффективности (разработка такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшей эффективности деятельности), принцип оптимальности (необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив), принцип пропорциональности (сбалансированный учет ресурсов и возможностей организации), принцип научности (учет последних достижений науки и техники) и другие[[3]](#footnote-3).

Планирование можно классифицировать по различным направлениям:

По степени охвата сфер деятельности выделяют:

- общее планирование (планирование всех сфер деятельности предприятия);

- частное планирование (планирование определенных сфер деятельности).

По содержанию (видам) планирования выделяют:

- стратегическое планирование (поиск новых возможностей, создание определенных предпосылок);

- оперативное (реализация возможностей и контроль текущего хода производства);

- текущее планирование (планирование, в котором увязываются все направления деятельности предприятия и работы всех его структурных подразделений на предстоящий финансовый год).

По объектам функционирования выделяют:

- планирование производства; - планирование сбыта;

- планирование финансов; - планирование кадров.

По периодам (охвату отрезка времени) выделяют:

- краткосрочное или текущее (от месяца до 1 года)

- среднесрочное, (от 1 года до 5 лет)

- долгосрочное планирование (больше 5 лет).

По возможности внесения изменений выделяют:

- жесткое (не предполагает внесения изменений);

- гибкое (при таком планировании внесение изменений возможно).

Весь процесс планирования многие авторы делят на три основные стадии: процесс стратегического планирования, процесс оперативного планирования и процесс текущего планирования.

Стратегическое планирование — “это построение системы управления, обеспечивающей долгосрочное конкурентное преимущество организации в области менеджмента”[[4]](#footnote-4). То есть, стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период. Стратегическое планирование задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения, и сбыта, а также планирования цен.

Оперативное планирование чаще всего охватывает пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции и услуг. В них “формулируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия предприятия в целом и каждого подразделения; стратегия продажи услуг; финансовая стратегия кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжении”[[5]](#footnote-5). Такое планирование предусматривает разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений, в частности, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению.

# Текущее планирование в организации

Текущее планирование, как уже было отмечено, это планирование на срок до одного года.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки на срок до одного года оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений в международном масштабе, в частности, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению[[6]](#footnote-6).

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. В календарных планах предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение обслуживающего персонала. Таким образом, текущее планирование находит воплощение в краткосрочных и оперативных планах, в которых увязываются все направления деятельности организации и ее подразделений на предстоящий период.

Краткосрочные планы на уровне предприятия разрабатываются в виде производственных программ на срок от нескольких недель до года. Они касаются объема выпуска продукции, материально-технического снабжения, порядка использования оборудования и пр. При изменении спроса, сбоях в поставках, нарушениях в процессе производства программы могут корректироваться.

Производственная программа основывается на прогнозе сбыта, который исходит из поступивших заказов, величины продаж за истекший период, оценки рыночной конъюнктуры и прочее, а также на имеющихся кадрах, производственных мощностях, запасах сырья, материалов. Она является основой составления текущих смет (бюджетов) расхода ресурсов с учетом их имеющихся резервов, ожидаемых поставок, возможностей маневра.

В сущности, производственные программы содержат решения в том, как эксплуатировать технологическую систему предприятия в зависимости от меняющегося рыночного спроса и обеспечить производство необходимой продукции и услуг с минимальными затратами.

Оперативные планы - собственные производственные программы, задания участкам и бригадам, то есть формируемые подразделениями на основе касающейся их части программы. Элементами такого плана чаще всего определяют:

1) календарный план, определяющий последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска каждого вида изделий и их партий по дням недели; маршруты их движения, загрузку оборудования; потребность в инструментах и т. п.;

2) сменно-суточные задания, содержащие сведения об объеме на конкретных видах продукции, которая должна быть произведена в данном и смежных цехах;

3) план-график движения изделий и их отдельных частей в рамках технологического процесса.

Кроме того, во многих источниках указано, что текущее, или оперативное, планирование - это и то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год. Это зависит от стратегических и тактических целей предприятия[[7]](#footnote-7).

Текущее планирование, как правило, вызывается необходимостью реагировать на многие факторы. Например, должна быть мгновенной реакция менеджера на факт наступления форс-мажорных обстоятельств, которые могут вызвать гибель людей. К ним относятся стихийные бедствия (наводнение, пожар, землетрясение и т.д.). К форс-мажорным обстоятельствам относят и забастовки. Менеджер должен быстро реагировать на возникшие нештатные ситуации, на изменения во внешней или внутренней среде предприятия с целью предотвращения нежелательных последствий или извлечения максимальной пользы для предприятия. Сюда можно отнести и разрешение текущих проблем и задач, например таких, как конфликты.

При текущем планировании, в отличие от стратегического, отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне сознания действия, подлежащего исполнению, и осуществлением такого действия в реальном режиме. Менеджер должен знать, что реакции оперативного планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия. Он должен уметь продлевать последствия оперативного решения, текущего планирования, оперативного действия на будущий временной период. В противном случае могут возникнуть весьма опасные для предприятия явления или ситуации.

В данном случае процесс текущего планирования состоит из нескольких стадий:

* выявление проблемы;
* определение возможных действий;
* предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
* анализ возможных последствий;
* окончательный выбор действия[[8]](#footnote-8).

Причем менеджер должен уметь видеть не только текущий момент, но и предвидеть влияние решения на будущий временной период. То есть здесь имеется ввиду, что менеджер должен уметь составлять стратегические планы, организовывать тактическое планирование и заниматься текущим планированием.

То есть, главное для текущего планирования - его взаимозависимость со стратегическим планированием. Необходимо учитывать базовые ценности и миссии компании при составлении текущих планов, но и реакции текущего планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия. Кроме того, после выполнения стратегической цели необходима ее заменена на следующую стратегическую цель и соответствующая организация текущего планирования.

Успешное стратегическое планирование неразрывно связано с текущим планированием, представляющим собой детальную работу по конкретизации стратегии. Ежедневная работа менеджера заключается в постоянном принятии множества решений, каждое из которых сопровождается процедурой текущего планирования хода их реализации.

# Модели текущего планирования

Как было сказано в предыдущей части работы, текущее планирование акцентируется в непрерывности процесса планирования, являющегося неотъемлемой частью обычной работы организации. То есть модели текущего планирования не имеют предсказуемых точек отсчета и окончания, а также не исходят из предположения о том, что каждый шаг процесса планирования определяет последующий. При данном подходе используется концепция стратегического соответствия, согласно которой различные компоненты планирования должны соответствовать друг другу и составлять единое целое.

Одним из моделей планирования, в том числе и текущего, определено линейное планирование – «каждая деталь в процессе планирования должна иметь возможность влиять на все другие детали. В результате, все составляющие планирования - формулировка миссии, определение задач, постановка целей и заданий, планы действий, реализация и оценка деятельности - должны осуществляться непрерывно таким образом, чтобы информация, поступающая из одной области, могла влиять на решения и выбор, осуществляемые в другой области” [[9]](#footnote-9).

Графически линейное планирование выглядит следующим образом:

МИССИЯ

ЗАДАЧИ

В

Р

Е

М

Я

ЦЕЛИ

СТРАТЕГИИ

ПЛАНЫ ДЕЙСТВИЯ

ДЕЙСТВИЯ

ОЦЕНКА

Рис. 1. Линейная модель планирования

При линейном планировании поток информации имеет тенденцию протекать в одном направлении. Так, информация о миссии компании обуславливает формулирование задач компании, а не наоборот. Задачи определяют цели, цели определяют стратегию и т.д. При текущем планировании информация передается в различных направлениях, поскольку каждая составляющая планирования является взаимозависимой и может влиять, а также испытывать влияние со стороны других составляющих. Миссия организации сложнейшим образом связана с ее действиями, а также с оценкой этих действий; с имеющимися ресурсами, которые часто определяют стратегию, а также с потребностями клиента, как следует из определения многочисленных задач и т.д. В итоге, информация о текущем планировании должна сообщаться посредством непрерывного сбора информации, осуществляемом различными способами. Недостаточно собрать информацию для определенной стадии планирования только единожды. Процесс сбора информации должен осуществляться непрерывно, в то время как на других этапах планирования происходит новое осмысление первоначально заданных вопросов.

Другая модель текущего планирования – «модель колеса». Графически данная модель выглядит следующим образом:

МИССИЯ

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

ЗАДАЧИ

КООРДИНАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

ЦЕЛИ

СТРАТЕГИИ

ОЦЕНКА

Рис. 1. “Модель колеса” текущего планирования.

Координатор планирования или координирующая группа находятся в центре данного колеса, собирая информацию и передавая ее по всему периметру колеса посредством спиц. По периметру колеса находятся различные лица, которые работают над осуществлением конкретных заданий. Одна группа может заниматься оценкой текущей деятельности, другая - анализом формулировок цели, третья - рассмотрением состава организации для формулирования новых задач на будущее, четвертая может осуществлять контакты с потенциальными учредителями, пятая группа может работать над бюджетным финансированием для осуществления конкретного плана действий и т.д. Для того чтобы колесо крутилось - что в данном случае представляет собой поступательное движение организации в процессе планирования - процесс координации планирования должен быть сосредоточен в центре. При этом, он предполагает три вида деятельности: сбор информации от групп планирования, находящихся по периметру колеса, обратную передачу необходимой информации данным группам и, наконец, сбор всей информации для составления логически последовательного плана.

Текущее планирование по своей сути является непрерывным процессом. Подобно колесу, которое выступает в качестве наглядной метафоры данного процесса, у него нет начала и конца и оно постоянно находится в движении. По этой причине по данной модели текущее планирование делает акцент на самом процессе планирования. В этом - одно из его преимуществ над линейным планированием.

Текущее планирование с детализацией по кварталам и месяцам имеет несколько форм. Чаще всего выделяют - процесс разбивки среднесрочных планов на краткосрочные, разработка политики и механизмов регулирования в случае возникновения возможных ситуаций в будущем и бюджетное планирование[[10]](#footnote-10).

Процесс разбивки среднесрочных планов на краткосрочные, с более детализированными отрезками. При этом обычно на год составляются производственный и финансовый планы, по маркетингу.

Разработка политики и механизмов регулирования в случае возникновения возможных ситуаций в будущем. Так, необходимо уже заранее определить возможную политику компании в случае возникновения забастовки.

Бюджетное планирование. Бюджет представляет собой финансовый план, который служит руководством и средством контроля над будущими операциями. Обычно разрабатываются несколько видов бюджетов или даже их групп:

* смета доходов и расходов;
* смета затрат времени, материалов;
* смета капитальных расходов;
* кассовый бюджет;
* балансовая смета.

# Заключение

Как уже было отмечено, планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

Часто долгосрочное планирование ассоциируется с чем-то устойчивым, хорошо продуманным и наиболее важным видом планирования в организации. Это подтверждает и на порядок большее количество специализированной литературы, посвященной основам стратегического планирования в менеджменте, нежели литературы, посвященной текущему планированию.

Однако в действительности руководители сегодня должны не меньшее внимание уделять ориентации на текущее планирование, чтобы лучше реагировать на нужды своей организации. Кроме того, это позволит самой организации более чутко отзываться на изменение потребностей клиентов и быстро удовлетворять их пожелания, что позволит согласовать текущие задачи и перспективные цели.

Текущее планирование — это нечто большее, чем оперативное реагирование на изменения среды. Ориентируясь на поддающуюся количественному определению информацию, текущее планирование базируется не на предположениях, а на фактах. Это планирование, которое по определению находится под влиянием рынка; в процессе взаимодействия с клиентами руководители вносят те или иные коррективы в работу своих компаний.

При постепенном продвижении вперед имеется возможность быстро исправлять ошибки, не допуская, чтобы они выросли до размеров катастрофы.

Поэтапное и незамедлительное документирование результатов позволяет накапливать опыт, необходимый для реализации новых проектов.

Сосредоточившись на информационном потоке, который формируется в процессе текущей деятельности, можно обеспечивать организацию свежими идеями, вовремя корректировать ее работу, всегда находиться на современном уровне и извлекать выгоду из перемен.

# Список литературы:

1. Александров И.И., Планирование деятельности организации, СПб: Аванта, 2008, 134 с.
2. Афоничкин А.И., Основы менеджмента, СПб.: Питер, 2007, 522 с.
3. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент, М.: Вузовский учебник, 2008, 192 с.
4. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И., Основы менеджмента: учебное пособие для вузов, М.: Центр, 1998, 429 с.
5. Лихачев А.А., Орехов Н.А., Ерохин Е.В., Мамбетшаев Э.С., Основы прогнозирования и планирования в организации, М.: МГТУ, 2003, 304 с.

Панин А.С., Планирование в организации, М: Лист, 2007, 97 с.

1. Электронный учебник, Абакумова В.В., Голубева А.А., Кустарева В.П., Подлесных В.И., Прохорова Ю.К., Тюленева Л.В., Менеджмент, СПб.: СПбГУ ИТМО, 2007.
2. Материалы Интернет. Сайт: http://www.5elements.ru/stati\_20.htm Статья В.Б. Петрова **“Внедрение системы стратегического планирования: опыт поражения”, 2008.**
3. Материалы Интернет, сайт http://www.aup.ru/books/m160/ книга Е.А. Кобец “Планирование на предприятии”, Таганрог, Издательство ТРТУ, 2006.

1. А.С. Панин, Планирование в организации, М: Лист, 2007, 97 с. – С. 43. [↑](#footnote-ref-1)
2. Материалы Интернет, сайт http://www.aup.ru/books/m160/ книга Е.А. Кобец «Планирование на предприятии», Таганрог, Издательство ТРТУ, 2006 [↑](#footnote-ref-2)
3. Там же. [↑](#footnote-ref-3)
4. В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев Стратегический менеджмент, М.: Вузовский учебник, 2008, 192 с. – С. 34 [↑](#footnote-ref-4)
5. А.И. Афоничкин, Основы менеджмента, СПб.: Питер, 2007, 522 с. – С. 158. [↑](#footnote-ref-5)
6. О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева, Основы менеджмента: учебное пособие для вузов, М.: Центр, 1998, 429 с. – С. 312. [↑](#footnote-ref-6)
7. А.А. Лихачев, Н.А. Орехов, Е.В. Ерохина, Э.С. Мамбетшаев, Основы прогнозирования и планирования в организации, М.: МГТУ,2003, 304 с. – С. 213. [↑](#footnote-ref-7)
8. И.И. Александров, Планирование деятельности организации, СПб: Аванта, 2008, 134 с. – С. 54. [↑](#footnote-ref-8)
9. Материалы Интернет. Сайт: http://www.5elements.ru/stati\_20.htm Статья В.Б. Петрова **«Внедрение системы стратегического планирования: опыт поражения», 2008*.***  [↑](#footnote-ref-9)
10. Материалы Интернет. Сайт: http://de.ifmo.ru/bk\_netra Электронный учебник В.В. Абакумова, А.А. Голубева, В.П. Кустарева, В.И. Подлесных, Ю.К. Прохорова, Л.В. Тюленева, Менеджмент, СПб.:СПбГУ ИТМО, 2007. [↑](#footnote-ref-10)